

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO PAPEL DO PROFESSOR GESTOR NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA: CÂMPUS URUPEMA

Geovani Raulino

Mariana Ferreira Sanches

RESUMO

Este artigo tem como objetivo trazer apontamentos sobre os desafios e oportunidades que os professores gestores encontram quando assumem cargos de gestão ou responsabilidades além de suas funções como docentes. A metodologia aplicada foi de cunho descritivo, estruturada em um estudo de caso predominantemente qualitativo no Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus Urupema. Foi elaborado um formulário *on-line* com questões qualitativas, através da plataforma Google Formulários. Com o presente estudo, pôde-se observar que os professores gestores visualizam os desafios e oportunidades ligados às competências necessárias para assumir cargos de gestão e facilitar, também, os processos de transição que ocorrem nas trocas de cargos.

Palavras-chave: Professor Gestor. Competências. Processos de Transição.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação de Santa Catarina é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (BRASIL, 2008). Como tal, deve seguir os princípios constitucionais apresentados no artigo 37 da Constituição da República Federal do Brasil, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A provisão de cargos para o Instituto Federal se dá através de concurso público abrangendo a carreira de docente e de técnico administrativo (BRASIL, 1988; BRASIL, 1990).

Através das Resoluções nº 028/2009, nº 054/2010 que apresentam, respectivamente, o Estatuto e o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência Tecnologia de Santa Catarina observa-se a complexidade da estrutura de gestão organizacional, envolvendo todos os Campi, áreas de atuação e criando conselhos e órgãos de deliberação e controle para garantir que os preceitos constitucionais sejam garantidos (IFSC, 2009; IFSC, 2010).

Trazendo a análise para o contexto no qual está inserido o papel do professor gestor,

objeto de pesquisa deste trabalho, observou-se que a carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ocorre através de concurso público para o cargo específico de docente (BRASIL, 2012). Tal atuação, porém, ultrapassa a sala de aula e envolve pesquisa, extensão, atuação em grupos de trabalho e ocupação de cargos de representatividade e gestão (IFSC, 2009; IFSC, 2010).

Considerando que a provisão de cargo para professor se dá através de concurso específico para docente, mas que na prática o docente também pode atuar como gestor, esta pesquisa tem como objetivo trazer apontamentos sobre os desafios e oportunidades que os professores gestores encontram quando assumem cargos de gestão ou responsabilidades além de suas funções como docentes no IFSC Câmpus Urupema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao considerar a multiplicidade de funções que um professor do ensino básico, técnico e tecnológico pode assumir ao longo de sua carreira, optou-se por refletir sobre o que é um servidor público, quais as competências do gestor público, qual o papel do docente e qual a importância da gestão por competências frente aos processos de mudança de gestão em uma instituição federal de ensino.

Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) apontam, também, que as competências gerenciais são diferentes das competências profissionais do papel exigido no desempenho do tripé ensino, pesquisa e extensão, ou seja, no contexto e na multiplicidade da instituição o professor precisa desempenhar competências diferentes.

A administração pública, direta ou indireta, deve obedecer aos preceitos constitucionais sendo seus princípios apontados no Art. 37: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).

O mesmo artigo, ao discorrer sobre o papel do servidor público, destaca a possibilidade da ocupação de funções de confiança:

V - As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988, Art. 37).

O Conselho Superior do Instituto Federal, através da resolução nº 23/2014/CONSUP, atualizada pela Resolução nº 26/2019/CONSUP:

Art. 2º Consideram-se atribuições dos docentes: [...]

XIV - Participar das atividades de gestão da Instituição; [...]

Art. 10 Entende-se por atividades de gestão no IFSC:

I. Ocupação em cargos de direção (CD).

II. Ocupação de função gratificada (FG) ou função de coordenação de curso (FCC) de acordo com a estrutura prevista no Regimento Geral do IFSC e nos Regimentos Internos dos câmpus.

Art. 11 As atividades de designação são aquelas em que o docente é nomeado por portaria, excluídas as ocupações previstas no Art. 10 da presente Resolução.

Art. 12 As atividades de representação no IFSC correspondem à participação em órgãos colegiados e de representações, internas ou externas, cuja finalidade é viabilizar, direta ou indiretamente, as atividades de ensino, pesquisa e extensão aprovados na instituição (IFSC, 2019 a, p. 3-5).

Com o intuito de auxiliar a dirimir as dúvidas sobre os papéis dos servidores públicos da Instituição, o IFSC elaborou em 2019 o Guia do Servidor, que aborda os principais pontos da carreira (jornada de trabalho, licenças e afastamentos, férias, além de orientação sobre o ensino e, principais normativas, resoluções, decretos, etc.), o que é um bom aliado do servidor, mas não abrange os procedimentos, regras e competências necessárias para assumir os cargos de direção, assessoramento e coordenação, ou seja, não aponta diretrizes para auxiliar o professor gestor (IFSC, 2019 b).

Entende-se a necessidade de profissionalização dos gestores públicos como ponto chave para que ocorra a modernização da gestão e melhor alcance das metas e objetivos nos diferentes papéis que ele pode ocupar ao longo de sua carreira (SILVA e MELLO, 2001). Isso permite que o professor, por exemplo, atue com maior clareza e confiança nas suas atividades e funções quando assume algum cargo de gestão.

2.1 O Professor Gestor

Ao estudar sobre o problema de pesquisa verificou-se que ele é recorrente nas instituições de ensino superior, os trabalhos de Barbosa e Mendonça (2012) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) apontam situações nas quais o papel do professor ultrapassa o tripé ensino, pesquisa e extensão e molda-se ao papel de gestor sem o devido preparo para tal.

Em Barbosa e Mendonça (2012), a discussão envolve as competências de professores gestores em altos cargos de gestão, como por exemplo, reitores e pró-reitores. Conclui-se, o que aqui apresenta-se de forma sintética, que o professor precisa ser docente, extensionista, pesquisador, gestor, líder, mediador, etc., e está sozinho nesse processo de desempenho das suas múltiplas funções. Quando cita-se a palavra “sozinho”, seria no sentido de não haver capacitações prévias e preparo em termos institucionais para tal.

Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) apontam, também, que as competências gerenciais são diferentes das competências profissionais do papel exigido no desempenho do tripé ensino, pesquisa e extensão, ou seja, no contexto e na multiplicidade da instituição, o professor precisa desempenhar competências diferentes.

Essas realidades auxiliam na verificação da relevância do tema sobre as competências, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho como gestores no âmbito do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Urupema.

Ao analisar os aspectos institucionais, deparou-se com a necessidade de entender a cultura organizacional, primeiro no aspecto do que é necessário fazer para que os professores gestores sejam capacitados para o desempenho de suas funções, e segundo, no sentido de implantar uma gestão do conhecimento que permita a continuidade, sem ruptura, das ações que vinham sendo desenvolvidas até a transição da gestão.

Cultura organizacional pode ser entendida como:

Um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 84).

Outro ponto a ser mencionado é o fato de que processos estruturados e planejados por uma organização possuem sua base na criação e disseminação de conhecimento (SALIM, 2001 *apud* PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS, 2017)

2.2 Um olhar sobre a gestão por competências

Pensando sobre a forma pela qual as competências podem ser consideradas estratégias organizacionais, Silva e Mello (2001) apontam que as principais diferenças encontradas ao se

analisar as habilidades e os conhecimentos apresentados pelos servidores ocupantes de funções e cargos estão diretamente ligados à qualificação que possuem.

Entende-se, porém, que ao analisar as competências elas vão além da qualificação formal e englobam também as atitudes, responsabilidade e iniciativa (ZARIFIAN, 2001). Ainda neste contexto, para Ropé e Tanguy (1997) uma pessoa que tem competência tem condições para resolver as diversas situações e problemas que podem aparecer, de forma independente, pois apresentará as qualidades e atributos necessários para alcançar tais resultados.

Ao pensar-se sobre competências e formações necessárias para que um gestor consiga os melhores resultados em sua instituição, entende-se o quão complexo pode ser todo o contexto em que estão inseridos, não somente à pessoa mas também à própria organização. Esse contexto complexo traz à tona a importância do gestor que através de sua atuação e do seu perfil possibilitará que as capacidades individuais sejam, quando positivas, transformadas em coletivas, o que promoverá o desenvolvimento do que é chamado de competências institucionais (PEREIRA e SILVA, 2011).

No âmbito da gestão pública, a atuação dos gestores afetará diretamente a agilidade e a eficiência dos trabalhos prestados pelo Estado e faz com que aumente a necessidade da administração pública de compreender melhor as competências de seus gestores nas ações profissionais. Dessa forma, os gestores configuram-se como os principais facilitadores para promover a transformação do processo de trabalho para a situação almejada, e assim desempenhar um papel fundamental no processo de deslocação das capacidades pessoais, ou seja, encontradas no servidor, para as capacidades da estrutura organizacional e que estão relacionadas aos elementos estratégicos da mesma, e assim, ser capaz de desempenhar responsabilidades e afiliações cada vez mais complexas (PEREIRA e SILVA, 2011).

Ainda para Pereira e Silva (2011) há outro elemento que poderá ajudar os gestores nesse contexto de melhoria no trabalho desempenhado e que consiste na elaboração de um modelo próprio de desenvolvimento (que deve considerar o sistema sociopolítico do país, as bases legais que sustentam o setor público e a flexibilidade na estrutura) abordando os mais variados aspectos, mas podendo ser bastante complexo.

2.3 Alguns Conceitos de Competências Aplicados ao Campo Educacional

A maneira de abordar sobre competências é de certa forma um novo jeito de firmar a

qualificação para o trabalho independentemente de o desenvolvimento das competências ocorrer antes ou durante o exercício profissional. De acordo com Silva e Mello (2011) os elementos que são encontrados em todos os conceitos de competência são: trabalho (o conceito de competência refere-se ao mundo do trabalho, e qualquer tentativa de defini-lo ou caracterizá-lo deve-se se basear na análise do trabalho e de seu histórico); CHA (são os chamados Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e que aparecem em algum momento nas definições); e a imprevisibilidade e subjetividade (características que existem em certas definições e significa que em algum momento, por mais preparado e capacitado que um indivíduo esteja, recorrerá de sua subjetividade para criar novas ações e que ainda não havia pensado).

A formação e a capacitação por competências são processos de ensino e aprendizagem que promovem a mobilização de conhecimentos e a geração de habilidades. Os indivíduos envolvidos neste processo irão desenvolver conhecimentos e habilidades para aplicá-los em ambientes reais de trabalho em diferentes situações e contextos. Quando a formação não é apenas orientada com base em um perfil de competências previamente determinados, mas também através dos processos de ensino e aprendizagem pautados pela geração do saber, saber fazer e saber ser e de sua capacidade de enfrentar os novos desafios que irão surgir, desta maneira se terá o processo de formação baseado nas competências. É importante enfatizar que a capacitação baseada nas competências será uma formação focada nas demandas que surgem, pois vão se basear nos perfis de competências determinados e validados com a colaboração dos indivíduos com interesse direto, ou seja, os servidores, os empregadores e as instituições governamentais interessadas (VARGAS, CASANOVA e MONTANARO, 2001).

O desenvolvimento de um modelo que integre a estratégia das Institutos Federais de Ensino Superior (IFES) associado à gestão por competências dando ênfase às dificuldades que precisam ser aprimoradas, pode ser uma opção acessível e a adequação de um modelo de gestão por competência indica que as pessoas podem agregar valor à organização e modernizar práticas e processos (PEREIRA e SILVA, 2011). Ao considerar a competência no âmbito das instituições federais de ensino superior fica evidente que há a necessidade de profissionalismo na administração pública, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no serviço público e instrumentalizada por meio do decreto-lei 5.707/06, e requer a implantação de processos de gestão que possam proporcionar melhor

desempenho para essas instituições. Portanto, as habilidades e competências de gestão são essenciais para impulsionar as mudanças necessárias, pois podem promover o desenvolvimento de habilidades e competências institucionais e, assim, melhorar os resultados sociais das IFES (DUTRA, 2004; RUAS, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O IFSC Câmpus Urupema atualmente conta com uma estrutura organizacional composta por três órgãos de execução principal: Direção Geral, Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) e Departamento de Administração (DAM), sendo sete coordenadorias subordinadas ao DEPE (coordenadoria de cursos FIC, de extensão, pedagógica, de Pesquisa, Inovação e Pós Graduação, de Registro Acadêmico, do Curso Técnico em Administração e do Curso Técnico em Agricultura) e três subordinadas ao DAM (coordenadoria de Gestão de Pessoas, de Infraestrutura e Manutenção e de Materiais e Finanças) (IFSC, 2020). Com exceção à Coordenadoria Pedagógica, as demais que estão subordinadas ao DEPE, possuem professores que acumulam além da função de docente, a função de coordenadores.

A pesquisa foi realizada com docentes do quadro atual (novembro de 2020) do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Urupema, que atuam ou atuaram nos cargos de direção, chefia, coordenação e assessoramento nos últimos cinco anos, com o objetivo de trazer apontamentos sobre os desafios e oportunidades que os professores gestores encontram quando assumem cargos de gestão ou responsabilidades além de suas funções como docentes. Para isto, realizou-se um levantamento, através de portarias emitidas, dos professores que ocupam ou ocuparam cargos de gestão.

O trabalho se configura como uma pesquisa de característica exploratória e descritiva, pautada em um estudo de caso através de um formulário *on-line* (qualitativo), sendo os autores removidos da aplicação do formulário.

A pesquisa exploratória, proporciona uma visão geral, através de formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis, buscando-se uma maior familiaridade acerca de determinado fato ou fenômeno. A pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. O estudo de caso se caracteriza como um estudo profundo e exaustivo de um fato ou fenômeno específico, permitindo, pelo

processo de análise e interpretação, o seu conhecimento amplo e detalhado, através da perspectiva dos participantes (GIL, 2008).

A aplicação da pesquisa foi autorizada pela Direção-Geral do câmpus por *e-mail*. Para a coleta dos dados, foi elaborado um formulário *on-line* com questões qualitativas, através da plataforma *google formulários*. Optou-se pelo uso dessa ferramenta por ser o meio ao qual estão vinculadas as contas de *e-mail* institucionais dos participantes. As questões do formulário foram estruturadas a partir de uma análise das unidades curriculares da Pós-Graduação em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica, oferecida no formato EaD pelo IFSC, por se entender que a mesma permite compreender as competências que um gestor precisa.

As perguntas seguiram a escala de verificação do tipo *Likert*, que segundo Silva Júnior e Costa (2004) “consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”. Para o estudo, o grau de concordância considerado, variou-se de 0 a 5, sendo zero sem impacto/relevância e 5 com muito impacto/relevância.

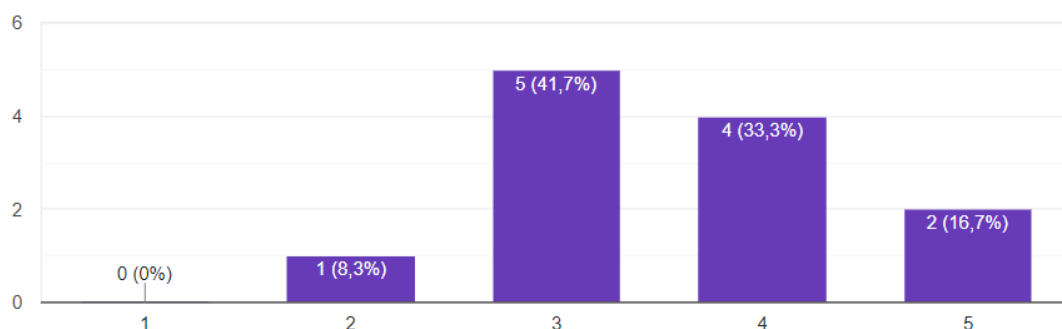
4 RESULTADOS DE PESQUISA

Para o formulário de pesquisa abrangeu-se dez questões divididas em três seções: i) conhecimentos sobre as funções ligadas ao cargo e processo de transição; ii) conhecimentos sobre gestão de pessoas; iii) capacitações proporcionadas pelo IFSC para os cargos ocupados.

O formulário foi encaminhado por *e-mail* para 15 docentes que ocuparam ou ocupam cargos de gestão no IFSC Câmpus Urupema nos últimos 5 anos. Desses, obteve-se retorno de 12 respondentes totalizando 80% dos entrevistados.

Na primeira questão, abordou-se o grau de dificuldade percebido pelo professor gestor na continuidade das ações relativas ao cargo quando o assumiu.

Figura 1 - Grau de dificuldade encontrada pelos professores gestores na continuidade de ações.

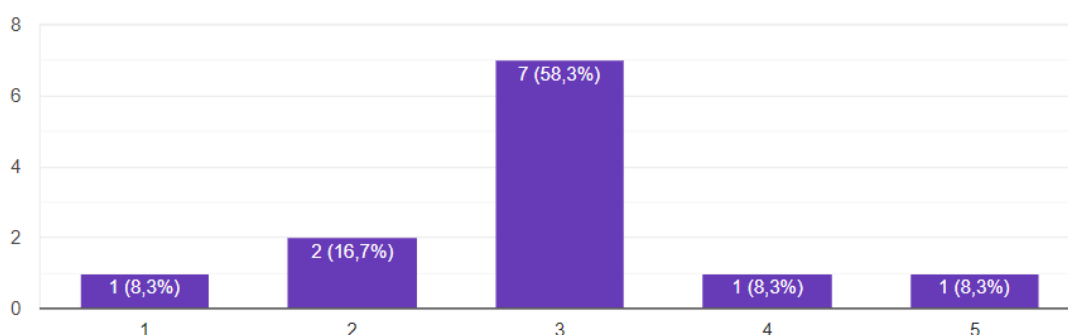


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Na escala de 1 a 5, sendo 1 a percepção de não encontrar dificuldades e 5 a de encontrar muitas dificuldades, o maior número de respondentes apontou que possui dificuldades para dar continuidade às ações relativas ao cargo, ficando as respostas 3, 4 e 5 com 42%, 33,3% e 17%, respectivamente.

Questionou-se, na segunda pergunta, sobre qual o grau de conhecimento que o professor gestor tem sobre os processos necessários para iniciar as atividades nas funções assumidas, sendo a opção 1 para muito baixo e 5 para muito conhecimento. Nessa questão, 58,3% dos respondentes entendem ter um grau de conhecimento médio sobre os processos, aproximadamente 24% afirmam não ter os conhecimentos necessários e 17% acreditam que possuem os conhecimentos necessários para iniciar as atividades.

Figura 2 - Grau de conhecimento sobre os processos necessários para iniciar as atividades nas funções assumidas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

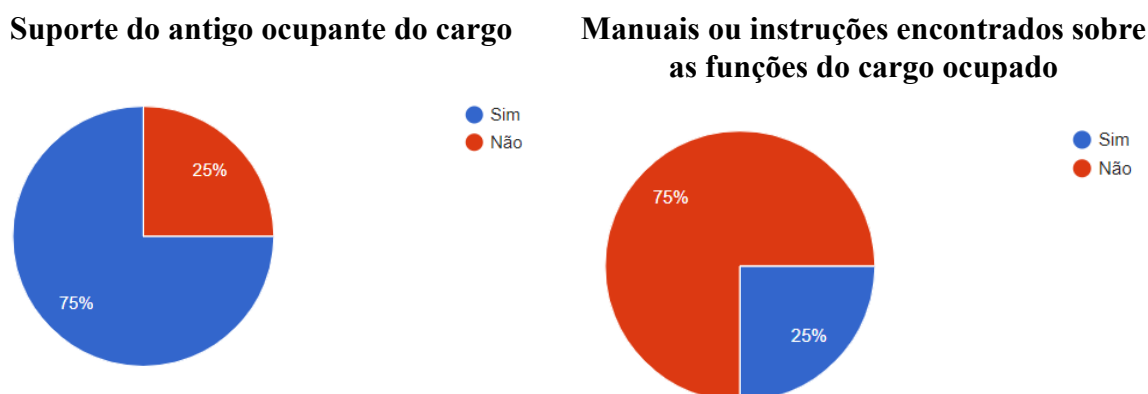
Questionados sobre o suporte de colegas que ocuparam o cargo anteriormente, para esclarecimento de informações e possibilitar a continuidade das ações, 75% dos entrevistados apontaram que obtiveram suporte e 25% não.

Ao comparar-se as respostas da primeira e da terceira pergunta, que estão ligadas à continuidade das ações, observa-se uma questão: o suporte para continuidade das ações por parte dos colegas que ocuparam o cargo anteriormente é institucionalizado ou não no câmpus ou em procedimentos do IFSC ao passo que a maior parte dos respondentes encontram dificuldades para garantir a continuidade das ações.

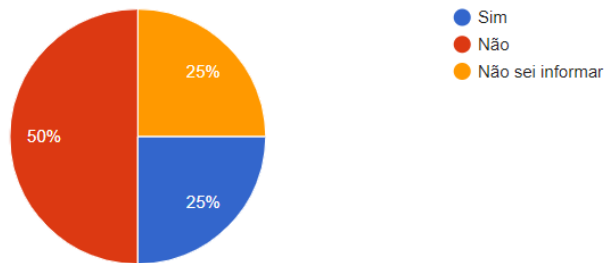
Dando continuidade às análises, chega-se ao ponto que converge para a institucionalização das funções a serem executadas através de manuais ou instruções com a descrição do que é esperado no desenvolvimento das atividades ligadas ao cargo. Questionou-se sobre a existência destes manuais ou instruções: 75% dos professores gestores apontaram que não há esse material. Quando considera-se que 25% informam que o material existe, pode-se fazer reflexões sobre a facilidade de encontrar as informações, a assertividade na comunicação e o teor do manual ao passo que não necessariamente abordam-se todos os cargos de gestor existentes na Instituição.

Para além da análise sobre a dificuldade na continuidade das ações, do suporte de colegas e da institucionalização, através de manuais, sobre os papéis que devem desenvolver nos cargos observou-se a necessidade de analisar se existem processos mapeados relacionados às ações a serem desenvolvidas:

Figura 3 - Análise sobre a dificuldade na continuidade das ações pelos gestores.



Mapeamento de ações a serem desenvolvidas

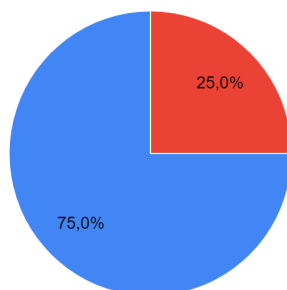


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

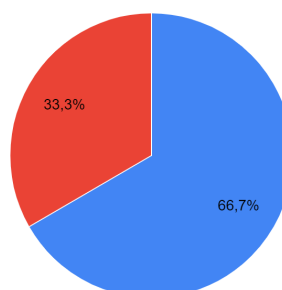
Na segunda seção, que aborda as competências ligadas à gestão de pessoas: relacionamento com os colegas em cargos semelhantes, comunicação clara e assertiva, liderança e iniciativa, e capacidade de lidar com conflitos e problemas (mediação), foram aplicadas duas questões: a primeira abordou o grau de importância de cada um dos itens listados, sendo que todas essas competências foram consideradas como muito importantes pelos respondentes. A segunda questão, considerou cada uma das competências e abordou se o professor gestor entende que possui tal competência ou se ele gostaria de desenvolvê-la, sendo as respostas apresentadas na Figura 4.

Figura 4 - Análise do professor gestor sobre os conhecimentos e competências ligados à gestão de pessoas.

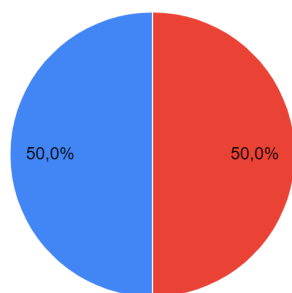
Relacionamento com colegas em cargos semelhantes



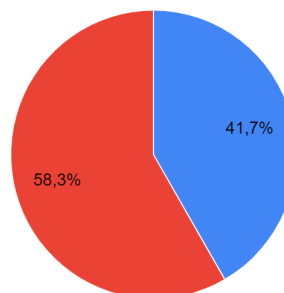
Liderança e Iniciativa



Comunicação clara e assertiva



Capacidade de lidar com conflitos e problemas (mediação)



■ Tenho esse conhecimento/competência ■ Gostaria de desenvolver esse conhecimento/competência

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Analisando a Figura 4 percebe-se que, à exceção da competência ligada à mediação, os professores gestores entendem, na sua maioria, possuir os conhecimentos necessários para o desempenho do cargo.

Analisando cada um dos pontos da segunda questão da seção 2, observa-se que não seria o ponto emergencial de atenção, a competência ligada ao relacionamento com colegas que ocupam cargos semelhantes. Chama atenção a necessidade de trabalhar a comunicação clara e assertiva, bem como a mediação, sendo pontos a serem analisados com atenção, visto que o desempenho das funções em cargos de gestão afeta também outros atores que não os que ocupam cargos semelhantes, como por exemplo, a comunidade acadêmica.

Na terceira seção são abordadas as capacitações, e foram aplicadas três questões para o conhecimento do cenário. A primeira questionou se os professores receberam capacitação para atuarem nos cargos, a segunda reflete a importância da capacitação e, por fim, se há incentivos institucionais para capacitação em gestão. 66,7% dos professores responderam que não receberam capacitações, 100% consideram importante serem capacitados para ocupar os cargos de gestão e 75% consideram que o IFSC é uma instituição que incentiva o professor a se capacitar como gestor.

Voltando à Figura 4, há uma dicotomia a ser analisada: de um lado os professores entendem possuir os conhecimentos e competências ligados à gestão de pessoas e, por outro lado, 100% entendem a importância de serem capacitados para ocuparem os cargos de gestores. Com base nessa análise, pode-se levantar alguns questionamentos: a) O que o professor entende como ocupar um cargo de gestão frente às competências ligadas à gestão de pessoas?

b) Quando lê a palavra/expressão capacitação, para ocupar o cargo, ele está analisando apenas os conhecimentos técnicos não relacionados com a atuação nas competências ligadas à gestão de pessoas?

Outro questionamento está ligado aos 25% que responderam que o IFSC não incentiva o professor gestor a se capacitar: a) Eles tiveram acesso às formas de incentivo? b) De que forma a instituição promove esses incentivos? c) Como é a comunicação para que esses incentivos existentes, considerando que 75% responderam sim, sejam visualizados pela totalidade dos professores que ocupam cargos de gestão?

Com base nas respostas foi possível entender o cenário no qual o professor gestor se depara ao assumir funções que transcendem a docência, podendo servir de base para a implementação de melhorias por parte da instituição.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Ao fazer a análise dos resultados da pesquisa frente às teorias apontadas na fundamentação teórica como pontos a serem considerados no desenvolvimento do professor gestor, observou-se que há um caminho a ser percorrido dentro do IFSC Câmpus Urupema, sobretudo na maior clareza do que se espera desse gestor, da institucionalização das ações através de manuais e processos e no desenvolvimento de conhecimentos técnicos de gestão, e também no que está ligado aos conhecimentos das competências do eixo gestão de pessoas.

Anualmente a instituição realiza pesquisas para avaliar as competências que cada servidor considera como necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Uma sugestão seria considerar essas informações e cruzar com a realidade de cada câmpus e com o papel que o servidor desempenha no momento em que responde o formulário permitindo-se a construção de uma base de dados com competências, habilidades e atitudes para cada um dos papéis possíveis e existentes dentro da instituição.

Outra sugestão é a melhoria na comunicação sobre o que se espera desse professor gestor para cada cargo que desempenha, bem como as possibilidades de capacitações existentes. Com o acúmulo de funções e atribuições é preciso criar caminhos e fluxos de comunicação que sejam assertivos, ou seja, que tenham voz frente aos receptores da informação.

Promover rodas de conversa e mentorias com servidores que ocuparam cargos

semelhantes, sendo possível alocar carga horária para tal e manter um período da transição das informações entre os professores gestores também trariam ganhos nos processos.

Além, é claro, de passar a indicar, assim que os gestores assumem os cargos, capacitações a serem realizadas. Os servidores públicos têm acesso a inúmeros conteúdos gratuitos de gestão, como cursos ofertados pela própria instituição, outras instituições da rede federal e pela Escola Nacional de Administração Pública.

Para além dessas ações gerais, a avaliação de desempenho do servidor poderia contar com um Plano de Desenvolvimento Individual no qual essas questões poderiam ser levadas em consideração de forma eficaz e não somente para preenchimento de dados. A certeza de que as informações e necessidades estão sendo discutidas e trabalhadas, pode se dar através do aumento da transparência e *feedbacks* para os servidores.

As proposições listadas, para serem implementadas, dependem de mudança de cultura organizacional, alocação de orçamento específico, criação de grupos de trabalho e publicação de normativas, visando a otimização de recursos públicos. As necessidades de desenvolvimento de gestores podem ser trabalhadas em parceria entre os diretores de cada câmpus, sendo disponibilizadas ações e boas práticas que já foram exitosas em outras unidades do IFSC, por exemplo.

6 CONCLUSÕES

De acordo com o presente estudo, os professores que assumiram cargos de gestão no Câmpus Urupema apontaram que há diversas melhorias que podem ser adotadas quando há a necessidade de transição. Desde capacitações específicas para cada cargo, políticas de incentivo, até a comunicação com os seus antecessores.

De forma geral, foi possível entender as nuances que perpassam o que significa assumir cargos de gestão quando a orientação da atividade para qual o servidor público foi aprovado em concurso pode ter natureza completamente diferente dessa área. Servidores públicos podem fazer apenas o que está na lei e é preciso ter clareza do que se espera dos professores gestores quando assumem cargos de gestão.

Ampliar o olhar para a necessidade de trabalhar as competências, habilidades e atitudes desse servidor permitirá que as políticas públicas educacionais sejam executadas de forma mais efetiva, eficiente e eficaz. Além de garantir segurança ao professor no desempenho dos cargos de gestão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4951823>. Acesso em: 10 out. 2020.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDE, Fernanda Roda de Souza Araujo. A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: Percepções dos Professores de uma Universidade Federal. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA (CIGU)*, 15., 2015, Mar del Plata. Anais ... Mar del Plata: CIGU, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136199>. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 128, n. 237, p. 1-12, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112compilado.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 145, n. 253, p. 1-3, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Superior. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, ano 149, n. 251, p. 1-19, 31 dez. 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

IFSC. Conselho Superior. **Resolução nº 28/2009, de 31 de agosto de 2009**. Aprova o Estatuto do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Florianópolis: CONSUP, 2009. Disponível em: <http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/res2009/Resolucao%20n%2028%20-%20ESTATUTOalterado.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

IFSC. Conselho Superior. **Resolução nº 54/2010, de 05 de novembro de 2010**. Aprova o

Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Florianópolis: CONSUP, 2010. Disponível em: http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_54_-_REGIMENTO_GERAL_DO_IFSC.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

IFSC. Conselho Superior. **Resolução nº 26/2019, de 04 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a regulamentação das atividades dos docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Santa Catarina – IFSC. Florianópolis: CONSUP, 2019. Disponível em: <https://sig.ifsc.edu.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=647754&key=f9e34bffb3429f07e8c3dcc577e46d9d>. Acesso em: 10 out. 2020.

IFSC. **Guia do Servidor**. IFSC, 2019. Disponível em: http://arquivos.ifsc.edu.br/comunicacao/guia_servidor_dez2019.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; VARVÁKIS, Gregório. Barreiras culturais à efetivação do conhecimento em organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade-Estudos**, João Pessoa, v. 27, n. 3, p. 219-240, set/dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/33114/18981>. Acesso em: 10 out. 2020.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, jan/fev. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>. Acesso em: 11 out. 2020.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. sep1, p. 627-647, jul. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>. Acesso em: 11 out. 2020.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SALIM, Jean Jacques. Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional, *In*: **68ª Semana da EQ/UFRJ**. Rio de Janeiro, ago. 2001.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 1-16, out. 2014. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf. Acesso

em: 18 out. 2020.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. Introdução. *In*: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, p. 15-24, 1997.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr/jun. 2011. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1608>. Acesso em: 12 out. 2020.

VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando; MONTANARO, Laura. **El enfoque de competencia laboral**: manual de formación. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.